



## Newsletter #69 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,



kurz vor dem nächsten Jahr blickt man vor und zurück. Was kommt morgen, was war gestern, vorgestern? Blicken wir doch mal 200 Jahre in die Vergangenheit: Im aus historischer Sicht langweiligen 1824 wurde in Preußen der erste öffentliche Briefkasten aufgestellt, die Wirksamkeit von Lebertran gegen Rachitis entdeckt, fand die letzte öffentliche Hinrichtung in Leipzig statt. Und „The Harrisburg Pennsylvanian“ brachte die allererste Meinungsbefragung (zur damaligen US-Präsidentenwahl).

Meinungsbefragungen wollen ein repräsentatives Stimmungsbild zeichnen: Trump, ein fierer Trampel? Agilität, gibt's die noch? Freitag, wem gehören Vati & Mutti? „Deine Meinung zählt!“ Nicht anders ist es bei Bewertungsportalen, Kundeninterviews und Mitarbeiter-surveys. Letztere zunehmend als „snapshot“ und „pulse check“, die nach jedem Dings à la One-Night-Stand nachfragen: „Hey, wie war's?“ Demoskopen wissen um Spielräume und Sachzwänge bei Umfragen, von Spöttern auch „Dummfragen“ genannt. Nur so als Idee: Stellen Sie beim nächsten Mal, wenn Sie schon wieder befragt werden, die Gegenfrage: „Wofür zählt denn meine Meinung?“

Fragwürdig ist der stets geringe „weiß-nicht“-Anteil. Was hindert einen daran, sich mit Stolz aus dieser Antwortkategorie zu bedienen und mit seinen Meinungen hauszuhalten statt sie rauszuhauen? Der vermutliche Grund: „Weil ich doch feste Standpunkte haben will“ – oder „... kann“, „... soll“, „... muss.“ Es ist wie beim Wahlrecht, das hierzulande oft als Wahlpflicht empfunden wird. Als ob die ei(ge)ne Stimme den Unterschied macht. Als ob das Klicken des ☹-Button bei der Frage zur Zufriedenheit mit dem Gehalt absehbar eine fettere Überweisung aufs Konto bringt. Wenn viel mehr oder gar fast alle „weiß nicht“ anklicken, könnte es dazu führen, dass die Verantwortlichen den Aufwand nicht scheuen, doch mal genauer hinzuschauen. Aufschlussreicher und tiefgründiger sind Methoden wie Fokusgruppen oder „Social Listening“ und „Ethnographic Research“.

Übrigens: Selbst erlaube ich mir die Meinungsfreiheit in dem Sinne, zu den allermeisten Themen keine Meinung zu haben, allenfalls eine vorvorläufige. Und das wenig durchdachte, eher gefühlsmäßige Wimmelbild in meinem Kopf nicht zu äußern. Da ich erstens bestenfalls einen blassen Schimmer habe und zweitens weit weg von der jeweiligen Entscheidung bin. Und drittens, weil ich es für mein Fremd- und Selbstbild nicht brauche, eine edelmütige Haltung mit feierlicher Geste als hochherzige Meinung zu präsentieren. Das sind mir nämlich die Schlimmsten: wenig Ahnung, keine Bedeutung, aber mit nobler Gesinnung und hübschen Tugendsignalen. So viel Meinung muss jetzt doch sein.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel



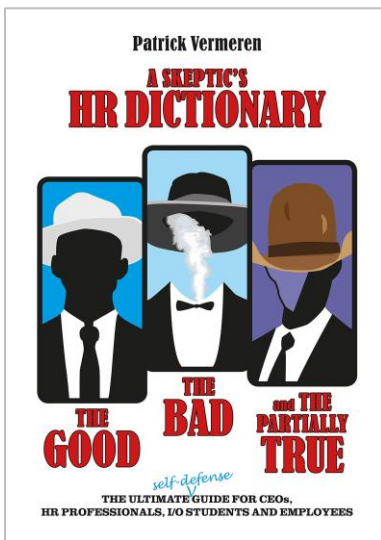
**... und alles Gute für 2024!**



## Lesetipps

### Glauben ist wie wissen, nur krasser

Lesen! Bücher lesen! Lesenswerte Bücher lesen! In Zeiten, in denen immer mehr ihr Wissen und Meinen aus dem Internet beziehen, ist auf gute Bücher zu verweisen. Dabei setze ich auf Empiriker und nicht auf Esoteriker. Drei Tipps.

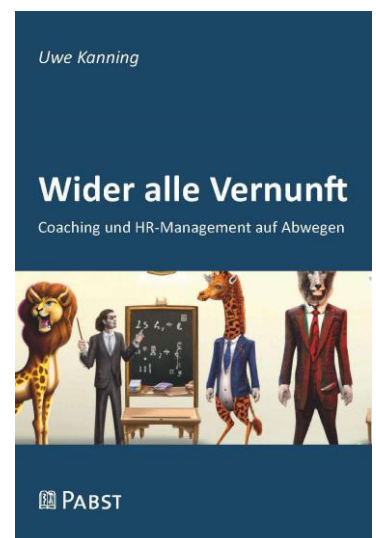


Das Opus Magnum zur empirischen Forschung im People Management. Teuer, aber jeden Cent wert. Fünf Zentimeter breit, 1.100 Seiten fett. Macht sich bei Videomeetings im Homeoffice gut als Hintergrund. Der Belgier Vermeren, HR-Professional und Autor, bietet kenntnisreich und tiefeschürfend unfassbar viel Know-how zu Theorien und Konzepten, die man kennt und noch weitaus mehr. Jeder und jede, die/der klüger und wissender wirken möchte als er/sie ist, findet unendlich viel Stoff; alles mit zitierfähigen Quellenangaben. Einziges Manko: Bei der Masse an Substanz würde ein ausdifferenziertes Stichwortverzeichnis helfen. Und Obacht: Manche lieb gewonnene Praxisanwendung wird von fundiert dargestellten evidenzbasierten Fakten verrissen. Besonders Verfechter der positiven Psychologie und des edlen, reinen, guten Menschenbilds werden an den Ausführungen zu knabbern haben.

Patrick Vermeren: „A Skeptic's HR Dictionary: The ultimate self-defense guide for CEOs, HR professionals, I/O students and employees“, Eigenverlag, 2019, leider nur über Amazon zu bestellen, 125 Euro

Der 340-Seiter bringt klar dargelegte und gut verständliche Insights über 20 verrückte Ansätze der Personalarbeit. Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie (Universität Osnabrück), steht für die von den HR-Medien wenig genutzte Disziplin des Denkens: empirische Evidenz statt eloquenter Nonsense. Manche seiner Verrisse sollten für Verantwortliche im People-Management längst zum No-Go geworden sein, etwa Enneagramme, Sprachanalyse, Organisationsaufstellung, Coaching mit Tieren und der „Neuroschnickschnack“. Dass es für solchen oft groben Unfug weiterhin zig Angebote gibt (samt „Studien“ zur Wirksamkeit), zeigt, wie naiv mancherorts die Nachfrage ist. Auch der Freundeskreis gängiger Methoden wie Transaktionsanalyse, Organisationsaufstellung, Peer-Recruitment wird zu kauen haben. Neben fachlicher Substanz gefällt mir der Schreibstil. Mit welchem Ernst sich Kanning sogar mit dem Hokusfokus zunächst fachlich-sachlich auseinandersetzt, das könnte ich nicht. Seine Seriosität mündet oft in Hohn und Spott – beim Lesen konnte ich oft lauthals lachen.

Uwe Kanning: „Wider alle Vernunft: Coaching und HR-Management auf Abwegen“, Papst Publishers, 2023, 30 Euro





Ein 900-Seiten-Schinken, fast vier Pfund schwer. Zugegeben, dieses Werk habe ich anders als die beiden zuvor nicht von vorne bis hinten exzerpiert. Das ausführliche Stichwortverzeichnis hilft freilich, wenn man spezifischen Klärungsbedarf zu konzeptionellen oder empirischen Fragen aus dem weiten Rund des People Leadership hat. Weibler ist kein Papst der Personalführung, denn der wäre dogmatisch. Er ist dagegen multiperspektivisch und kontextsensitiv. Die Neuauflage seines Klassikers bietet noch mehr Nutzwert für die Praxis, sie ist *der* Ratgeber für eine fundierte Personalführung. Übrigens: Auf [leadership-insiders.de](https://www.leadership-insiders.de) bereichert Weibler, BWL-Professor mit den Schwerpunkten Personalführung und Organisation (FernUniversität Hagen), die Praxis bei der Gestaltung gelingender und damit erfolgreicher Führungsbeziehungen – sehr anregend.

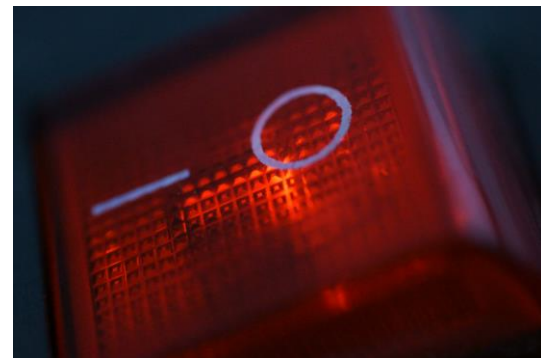
Jürgen Weibler: „Personalführung: Personen, Beziehungen, Kontexte, Wirkungen“, 4. Auflage, Vahlen, 2023, 59 Euro

### Was Glauben ist

Der Glaube, also die gefühlsmäßige, aber unbewiesene Gewissheit und damit das eindeutige, aber unhinterfragte Fürwahrhalten, tritt in verschiedener Gestalt auf. Religionen oder transzendente, spirituelle, visionäre Weltanschauungen bieten allerlei an. Es gibt den Glauben an Menschen (Vertrauen), an Zukunft (Zuversicht), an Fakten (Tatsachen). Sogar Juristen kennen den „guten Glauben“, wobei dieser rasch ins Blauäugige kippen kann. Und manche Glaubensfestigkeit führt ☹️ 🧨 🌪️ zu Glaubenskriegen unter Glaubenshütern.

Letztlich haben selbst wir „aufgeklärte“ Menschen eine Art von Doppelphilosophie, wie sie Friedrich Heinrich Jacobi vor fast 250 Jahren beschrieb: Einerseits unseren Verstand als logische, empirische Vernunft; allerdings sind deren Kräfte auf das jeweils eigene Denken, Fühlen und Handeln, vorsichtig formuliert, nicht durchgängig stark. Daher müssen wir bei sehr vielen, eigentlich den allermeisten Aspekten eigenen Lebens auf das bauen, also glauben, was uns andere an „Wissen“ vermitteln: die Eltern, die Lehrerinnen und Ausbilder, die Führungskräfte, die Consultants, der Mentor und die Coachin, die Medien, die Idole und Heroen – oder eben Buchautoren und -autorinnen wie die oben genannten. „Da wir selbst so wenig wissen, müssen wir an das Wissen der anderen glauben. In der Regel sind wir gläubige Mitwisser. ... In jeder personalen Beziehung wirkt Glaube.“ (Safranski 2013: 296).

Als bekennender Alpinist habe ich es nicht so mit dem Glauben, eigentlich, denn angeblich versetzt er Berge. Falls dies passiert, wenn ich gerade einen erklimme, würde dies vermutlich arg ungemütlich. Steinschlag gibt es ohnehin weit mehr als früher, durch den Klimawandel. Da ich meine obigen Zeilen aber selbst lese, gestehe ich: Bei vielen Themen bin doch ein leichtgläubiger (und gelegentlich sogar ein zu vertrauensseliger) Mitwisser. □□□



## Beratungserfahrungen

### **Business Consulting = Leadership Coaching**

Es gab eine Zeit, in der ein Leader tagsüber von Consultants mit Inhalten eingekleidet und in den abendlichen Stunden von einem Coach zum Verhalten entblößt wurde. Inzwischen fließt beides zusammen und ineinander, zumindest bei der Begleitung und Unterstützung von Top und Senior Management. Über der Bottomline schwebende externe Coachs für „weiche Themen“ sind Auslaufmodelle. Bei „harten Themen“ kundige Fachleute von außen ohne Auge für das Ich, soziale Prozesse und die People-Dimension sind umsetzungsblind.

Wir leben schon einige Zeit in einer Welt, die sich von absoluten Wahrheiten verabschiedet hat; zumindest in der aufgeklärten, vernünftigen, westlichen Welt mit Menschen in deren hellen, wachen, offenen Momenten. Aus Wahrheiten sind Wahrnehmungen geworden. Jede und jeder nimmt sich vorläufig eine von vielen möglichen Perzeptionen. Die Wirklichkeit wird von jeder und jedem anders „gelesen“ und dann womöglich mit anderen „verhandelt“. Wobei die Macht und die Moral intervenierende Variablen sind. Die Ökonomen werden den Markt ergänzen, die Juristen das Recht, die Theologen den Glauben, die Utopisten die Träume, die Medien die Klicks et cetera.



Jede und jeder soll (und will? und kann?) mit dieser Vielfalt an Sichtweisen und Anforderungen zurechtkommen. Die von ihnen besonnen und abwägend gelesen wird, vielleicht. Um dann, weil die vielen anderen auch ihr jeweils eigenes Dings machen, die persönlichen Interessen im Wechselspiel von Durchdrückerei und Nachgeberei zu verhandeln, vielleicht. Dabei kann man sich ziemlich leicht verrennen.

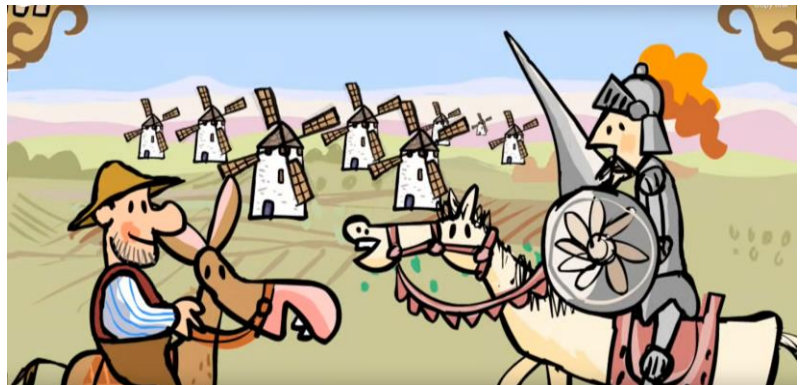
Die verantwortlich Entscheidenden sind vor einer Bedrohung zu schützen: vor sich selbst. Um es überhaupt zu diesem Schutz kommen zu lassen, braucht es das Schutzbedürfnis des „Schützlings“. Und jemand der/die beschützt, so gut es eben geht und sie/er denn „schützen“ kann. Mit eigenen Worten habe ich gerade beschrieben, was Coaching ausmacht. Wobei mir vermutlich viele widersprechen, von denen Coaching völlig anders gelesen wird. Mein Vorteil als Schreiberling ist, diesen Text erstmal nicht verhandeln zu müssen.



Ich finde jedenfalls die Idee schön, dass jemand erkennt, in der VUCA-Welt nicht mehr allein klarzukommen. Und sich eines anderen Menschen bedient, bei den Klärungsversuchen. Es gäbe zig Alternativen: Eremitage, Egomane, Elegie oder Einzelkampf, Erotiksucht, Everestclimb. Im Business ist Coaching immerhin „völlig normal“ geworden – und selbst zum Business.

Coaching meint immer auch eines mit: bei sich selbst ansetzen. Und ist damit eine der vielen Methoden zur eigenen Optimierung, wie etwa

Stärkung von Resilienz, Förderung von Frustrations- und Ambiguitätstoleranz oder Entspannungs- und Bewusstseinstechen. Die jedoch allenfalls (teilweise) die Wunden heilen, die jedes organisatorische Schlamassel anrichtet. Kein Coaching wird direkt etwas gegen wahnwitzige Shareholdererwartungen, unklare Entscheidungskompetenzen in komplexen oder agilen Strukturen, veraltete IT-Systeme, lädierte Lieferketten oder weitere systemische „Herausforderungen“ ausrichten können. Was aber möglich ist: Die Coachees darin zu stärken, ihren Kampf gegen die Windmühlen richtig aufzunehmen oder sein zu lassen: „Pick your battles!“ Damit es nicht wie bei Don Quijote zum sinnlosen Auflehnen gegenüber unaufhaltsamen Entwicklungen kommt – oder aus dem Coachee gar ein Ritter von trauriger Gestalt wird (oder eine Prinzessin auf der Erbse). Ein guter Coach hat viel von Sancho Pansa, der nicht nur Diener war, sondern auch Ratgeber. Als solcher braucht er den Blick für das große Ganze. Und es braucht den Schneid, klar anzusprechen, wann jemand trotz widriger Umstände bei sich selbst ansetzen muss. Und wie dies am besten gelingt.



Das Image von Business-Coaching, also der professionellen Begleitung und Eins-zu-eins-Unterstützung von Führungskräften und Fachleuten, hat sich gewandelt. Als es hierzulande in den 1990er-Jahren aufkam, schlichen sich manche der anfangs noch seltenen Coaches zu ihren Coachees in den Teppichetagen der Unternehmen. Anders als beim Statussymbol Mobiltelefon, das gleichzeitig erschien und weder „handy“ noch „smart“ war, bekamen viele in der Belegschaft gar nicht mit, dass ihr Chef – damals fast durchwegs Männer, weil die Frauenquote selbst als Begriff noch unbekannt war – sich persönlich beraten ließ. Dieser ließ bestenfalls beiläufig Distinktionsmarker einfließen: „Übrigens, auch mein Coach meint das.“ Die Reaktionen darauf waren einerseits ein bewunderndes „Wow! Der kriegt Coaching



als Goodie, wegen seiner hohen organisatorischen Prominenz“. Andererseits ein ziemlich mitleidiges „Oh? Der braucht Coaching als Therapie, wegen großer psychischer Probleme“.

Mittlerweile gibt es eine fast flächendeckende Versorgung mit Coaching. Was einst als exklusiver Support des Topmanagements galt, wird inzwischen vielen Mitarbeitenden zugänglich gemacht, live vor Ort, per Videochat und mittels Apps und Bots. Nachfrage und Angebot beflügeln sich gegenseitig, mit den üblichen Auswüchsen im Marktgeschehen. Für manche Business Leader ist Coaching unterdessen zu gewöhnlich. Wer sich heute vom Fußvolk durch besonders wertigen personellen Beistand abheben möchte, leistet sich einen sogenannten Consigliere, schreibt das ManagerMagazin. Fast wie beim organisierten Verbrechen: Im Mafia-Klassiker „Der Pate“ betreut Consigliere Tom Hagen die Familie Corleone.

Was mir als coachender Consultant auffällt: Viele Mitarbeitende haben ein zunehmend gesteigertes (und medial gepushtes) Verlangen nach einem besseren WIE der Arbeit. Die unterschiedslose Gleichbehandlung ist aber gerade in DEI-Zeiten unfair. Die Führungskräfte müssen zudem das WAS bewältigen: Nicht bloß „new work“ und „less/lazy workers“, sondern wegbrechende Geschäftsmodelle, ausnehmender Wettbewerbsdruck, überreizte Steigerungsspiralen, grenzenlose Ergebnisziele, unmögliche Kennzahlen, solche Windmühlen.

In wirtschaftenden Organisationen bleibt der „robuste“ Ansatz weiterhin maßgeblich, auch wenn er vom Business Leadership – vor der Zielgruppe Mitarbeitende in TownHalls, auf Konferenzen, in LinkedIn – mehr oder weniger kleingeredet, weggenuschelt oder verschwiegen wird. Vor Konsumenten und Investoren beißen sich die Gesamtverantwortlichen nicht auf die Zunge. Jedenfalls kann sich kein Business Coach auf die People-Dimension versteifen, weil Kunden und Eigner (sowie weitere Stakeholder) ein immer wieder gegenläufiges Verlangen haben. Was in der Marktwirtschaft nicht per se fieser und mieser ist als Bedürfnisse der Mitarbeitenden. „Robuster“ Ansatz heißt demnach, die viel besungene Employee Experience bei der Abwägung von Entscheidungen als wichtigen, nicht aber als den alles andere beherrschenden Aspekt zu werten. Leadership und Management werden stets von den jeweils größten Engpässen geprägt. Das sind ziemlich oft und absehbar sogar zunehmend die kompetenten und engagierten Menschen, oft überhaupt mal Mitarbeitende, aber eben auch Chips, Kapital, Ressourcen und solches Dings: „Focus your windmills“ □□□



## Beratungserfahrungen

### Employer Branding: schönkaufen, schönsaufen

**Wenn etwas nicht so ist, wie man es gerne hätte, lässt es sich schönsaufen. Laut Duden „Alkohol trinken, um (im Rausch) etwas, jemanden als schöner, angenehmer, besser zu empfinden.“ Organisationen sind keine Schluckspechte, dafür können sie sich ihre Arbeitgebermarke schönkaufen.**

Kürzlich haben die Redaktion des DUP Unternehmermagazins und das Deutsche Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung mich (!?) für den Award „Arbeitgeber der Zukunft“ nominiert. Dies sei „Deutschlands begehrteste Business-Auszeichnung“. Das muss man erstmal schaffen, als Soloselbständiger ohne Angestellte. Der Weg vom Nominierten zum Honorierten, samt öffentlichkeitswirksamem Schmuck, wäre nicht weit gewesen. Ich hätte einen vierstelligen Betrag überweisen müssen. Dafür doch lieber guter Wein.

Der Gütesiegel sind gar viele: für nachhaltige Umweltfreunde, für erstklassige Dienstleister für vortreffliche Arbeitgeber. Das Deutsche Institut für Qualitätsstandards und Prüfung schätzt die Zahl der Siegel, Awards und Rankings auf über 500 – und bietet selbst zehn Zertifizierungen an. Da ist für jeden Angeber was dabei. Bekannt und methodisch noch am besten sind hierzulande etwa GPTW, „Top Arbeitgeber“ (DIQP), „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ (TÜV Rheinland). Die meisten anderen Labels haben eines gemeinsam: man kennt sie nicht. Zudem: Stimmungsbilder und Innenansichten gibt es auf Kununu und Glasdoor, die aber längst von den Firmen zu kapern versucht werden. Eigentlich bräuchte es wie in der Gastronomie etwas Micheliniges, indem unerkannte „test worker“ mitarbeiten. Und zwar „real time“ Jahr für Jahr. Ist natürlich völlig unrealistisch und wäre auch nicht völlig objektiv.

Letztlich stellen sich jede und jeder zuvorderst die Frage, was die Peers sagen, wenn man bei XYZ anfängt oder weitermacht. Oder wie das eigene Gefühl ist. Oder ob die Eltern stolz sind. Zumal jedes Siegel eine pauschale Bewertung der ganzen Organisation ist. Die konkreten, situativen Gegebenheiten am jeweiligen Arbeitsplatz können völlig anders sein, wie bei einem edlen Tropfen, wenn einzelne Flaschen korken.



Arbeitgeber ohne Plakette sind wie Rebensaft ohne Medaille. Solange es einem schmeckt, ist gut. Gütesiegel sind allenfalls eines von vielen Puzzleteilen. Ich rate den Unternehmen jedenfalls davon ab, sich irgendein Zertifikat zu beschaffen und dann zu denken: jetzt strömen die Leute.

Guten Stoff gibt es übrigens bei Queb, dem Bundesverband Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting – [Link](#). □□□



## Buzzword of the future:

### Mitarbeit\_ende

„Mitarbeitende“ – das schreiben doch jetzt alle, die sich zur gendersensiblen Sprache bekennen und dafür substantivierte Partizipien/Adjektive benutzen (und als CO<sub>2</sub>-nachhaltige, weil platzschonende Kurzform von „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“). Aber heißt das Wort\_ende nicht auch, dass etwas aufhört: alles hat ein Ende, nur die Wurst hat zwei. „Mitarbeit\_ende“ ist demnach Schluss des Tätigseins.

So wie am Wochen\_ende, an dem für viele Mitarbeitende die Mitarbeit fürs Erste zu Ende ist. Bis zum Montag, an dem sie als Werk\_tätigende wieder ranmüssen. Und die Jüngeren als Spiel\_ende in den Kindergarten und als Studier\_ende an die Hochschulen, bis mit dem Spiel\_ende und erst recht mit dem Studier\_ende der Ernst des Lebens als Mitarbeitende beginnt, zumindest bis zum nächsten Freitag (der bei Viertagewoche zum Frei\_tag wird).

Oder bis zum Mitarbeit\_ende, zu dem manche Altvordere (bzw. Altfordernde) noch Kündigung sagen. Die in unserer konjunkturellen Schwächephase plötzlich wieder wie ein Damoklesschwert über manchen von uns als Arbeitnehmende schwebt, etwa in Form der betriebsbedingten Entlassung. Also das vorläufige Arbeitnehm\_ende bis zum nächsten Arbeitnehm\_anfang oder – als berufliche Wende – künftig Selbstständigerwerbende (das ist schweizerische Amtssprache). Wähten sich nicht viele völlig sicher, in Zeiten des Arbeitskräftemangels? Besonders in Organisationen, die einen ewiglichen Pakt anzubieten scheinen; für Mitarbeitende quasi das Mitarbeit\_ende erst mit der Rente/ Pension. Dort wirkte die Kraft der Führung durch potenziell Entlassende nur noch schwach, denn die Geführten sind nun Gefährten. Der einst auf ihnen lastende Druck ist weg und das Last\_ende nah.

Mancherorts ist der Ernst des Arbeitslebens ohnehin wenig streng. Etwa im Konzern, dessen preisgekröntes Employer Branding auf den Kernsatz baut: „Finde die Stelle, die zu dir passt.“ Aus dem einstigen Task/Person-Fit wird zeitgeistig der Person/Job-Hit. Wer auf dortigen Karriereseiten an einem tristen Dezembertag den Suchbegriff „Freizeit“ eingibt, findet heiter stimmende 205 Jobs – zuvorderst mit Benefit #1 „Freizeit sponsored by Bahn“. Wirkt auf bezahlte Mitarbeitende fast wie Mitarbeit\_ende von Minute Eins an.

Dieser Transporteur hat den Purpose „pünktlich ankommen“. In der Realität aber mit Menschen zu tun, die öfters Wartende als Fahrende sind, weil es bis zum Fahrt\_ende noch dauert. Nicht so schlimm, denn Verspätungen sind längst „veränderte Ankunftszeiten“. Wie wäre es mit dem Sprech: „Liebe Mitfahrende, ihre Reise ist noch längst nicht zu Ende. Sie bekommen – gratis – eine Verlängerung. Genießen Sie Ihre Frei\_zeit sponsored by Bahn.“ Wenn er überhaupt fährt, der Zug, weil für Streikende das Streik\_ende noch weit weg ist.

Nun sollten alle mit Plan B unterwegs Seiende wissen, dass für im Zug Einsteigende das Aussteig\_ende dann ist, wenn Pfeifende zur Losfahrt trillern. Den Ausstieg Verpenneende schaffen es nicht, als ins Auto Einsteigende weiterzukommen. Aber egal, denn als Vorwärtskommende würden sie sich nur bis zum nächsten Stau\_ende auf der A3 oder sonstwo fühlen.

**Alles Gute bis zum nächsten Newsletter**